

Die Vorbereitung von Beraterrunden

Von den Besten lernen (Teil 2)

DR. JÜRGEN GRAFFE

Als Führungskraft im Vertrieb leiten Sie eine Beraterrunde. Darin sollen Ihre Mitarbeiter lernen, neue Anregungen zur Gestaltung schwieriger vertrieblicher Situationen umzusetzen. Wie bereitet man eine solche Runde vor?

Problemanalyse

Versuchen Sie, möglichst genau die Schwierigkeiten zu beschreiben, die Sie wahrnehmen. Mit folgenden Leitfragen kreisen Sie ein, um welches Problem in der vertrieblichen Umsetzung Ihrer Berater es sich handeln könnte:

- ➔ In welchem Thema treten besondere Schwierigkeiten auf (z. B. der Verkauf von Sachversicherungen)?
- ➔ Wie äußern sich diese Schwierigkeiten (z. B. hohe Menge an Terminen im Vergleich zu einer zu geringen Abschlussquote)?
- ➔ Wie wirken sich diese Schwierigkeiten aus (z. B. Terminfrequenz in den Gesprächen ist zu gering)?
- ➔ Wo liegen aus Ihrer Sicht die Ursachen für das Entstehen der Probleme (z. B. zu kurzatmiges Kampagnenmanagement oder aber zu geringe Ansprachequote, wenig wirksame Ansprachequalität)?
- ➔ Wie ist die Akzeptanz des jeweiligen vertrieblichen Themas bei den Beratern einzuschätzen (z. B. mangelnde Identifikation mit der Produktfamilie der Versicherungen)?

Handlungsplan

Nur wer etwas weiß, kann gut fragen. Gutes Fragen, um den Problemen in der Beraterrunde auf den Grund zu gehen und konstruktiv Lösungen für alle zu entwickeln, ist ein Muss für die Moderation der Runde. Wenn Sie selbst schon eine „Arbeitshypothese“ geformt haben, wie man vertriebliche Probleme lösen könnte und diese in der Hinterhand haben, ist die Moderation der Runde leichter. Folgende typische Fragen sollten Sie schon vor Beginn der vertrieblichen Beraterrunde für sich beantwortet haben:

- ➔ Wie würden Sie als Führungskraft, die Sie ja selbst meistens noch in eigenen vertrieblichen Aktivitäten eingebunden sind, dieses Problem angehen?
- ➔ Was würden Sie selbst konkret tun, um das Problem zu lösen?
- ➔ Wie würden Sie im vertrieblichen Kernschritt „Gespräche vorbereiten“ vorgehen, um weiterzukommen (z. B. identifizieren der offenen Fragestellungen, die die Gesprächsgrundlage sein sollen)?
- ➔ Was würden Sie in der vertrieblichen Hauptaufgabe „Gespräche anbahnen“ ändern, um wirksamer zu sein, wenn Sie das Problem hätten (z. B. den Kunden auf mehrere offene Fragen ansprechen, um ihn zu einem Gesprächstermin zu motivieren)?
- ➔ Was würden Sie im Kernschritt „Gespräche durchführen“ ändern (z. B. die Altersvorsorgeberatung als eigenständige Dienstleistung – positionieren)?
- ➔ Was müsste in der Aufgabe „Gespräche nachbereiten“ passieren, damit die Arbeit im jeweiligen Geschäftsfeld zukünftig bessere Ergebnisse bringt (z. B. bei allen älteren Kunden ab 65 Jahren rückwärts gerechnet die Fälligkeiten von Lebens- und Rentenversicherungen ermitteln)? Die Antworten, die Sie sich selbst auf diese Fragen geben werden, bilden zunächst nur einen Teil der Wahrheit. Damit Sie aber im Diskussionsverlauf eine Orientierung über Ihre einzustreuenden und moderierenden Fragen haben, ist eine inhaltliche Vorarbeit im vorgestellten Sinne unerlässlich.

Frühwarnsystem

Einem alten Sprichwort zufolge wird im Vertrieb immer nur das getan, was man auch zählen und messen kann. Folgt man dieser Erfahrung, entsteht die Frage, wie Sie und Ihr Team gemeinsam feststellen wollen, dass Sie weiterkommen. Da das Verkaufen von Finanzdienstleistungen ein komplexer Prozess ist, der aus mehreren Teilschritten besteht, braucht es ein „Messkonzept“, das Ihnen frühzeitig signalisiert, ob Sie und Ihr Team wieder in den Korridor der Zielerreichung geraten oder aber noch nachsteuern müssen. Die

Leitfragen für die Entwicklung eines solchen Frühwarnsystems sind:

- ➔ Wie stellen Sie fest, dass Ihre Berater die für das Gespräch notwendigen Inhalte in der Vorbereitung identifiziert haben?
- ➔ Wie halten Ihre Berater fest, welche Erfolge (und auch Zwischenerfolge) sie im Anbahnungsprozess einfahren?
- ➔ Wie können Sie frühzeitig erkennen, ob der Anbahnungsprozess läuft oder aber im Einzelfall näher beobachtet werden muss?
- ➔ Welche Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse müssen am Ende eines Verkaufsprozesses (z. B. Analyse bestehender Versicherungen) erreicht sein?
- ➔ Welche Aktivitäten korrespondieren mit der Herbeiführung der o. a. Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse?

Moderationsplan

Eine Beraterrunde ist nichts anderes als eine besondere Form von Besprechung. Also gelten auch hierfür zunächst die gleichen vorbereitenden Leitfragen:

- ➔ Wie steigen Sie in die Beraterrunde ein? Wie bringen Sie das Thema motivierend vor?
- ➔ Wie führen Sie den „Experten“ ein?
- ➔ Welche Spielregeln für die Durchführung der Beraterrunde machen Sie besonders bewusst?
- ➔ Wie gehen Sie mit möglichen Vorbehalten gegenüber dem Thema um? (z. B. Experten argumentieren lassen)
- ➔ Welche Fragen stellen Sie, um das Thema zu vertiefen?
- ➔ Was machen Sie, wenn die Kollegen sich an einer Stelle „festbeißen“?
- ➔ Welche inhaltlichen Zutaten müssen der in der Runde entwickelte Handlungsplan und das Frühwarnsystem auf jeden Fall enthalten?

Ist Ihre nächste Beraterrunde so vorbereitet, können Sie sicher sein, dass am Ende ein tauglicher Handlungsplan für veränderte vertriebliche Aktivitäten steht. Wie Sie sich kommunikativ in der Durchführung der Beraterrunde selbst bewegen, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe.